

## Antecedentes y efectos del agotamiento emocional: modelo estructural y análisis multigrupo

Aurora Irma MÁVNEZ-GUADERRAMA 

Profesora-investigadora, Instituto de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, México.  
[amaynez@uacj.mx](mailto:amaynez@uacj.mx)

Judith Cavazos-Arroyo \* 

Profesora-investigadora, Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, México.  
[judith.cavazos@uppaep.mx](mailto:judith.cavazos@uppaep.mx)

## Resumen

Resumen: Esta investigación analiza si los conflictos trabajo-ocio y trabajo-familia generan agotamiento emocional, y si este detona intención de rotación mediada por la renuncia silenciosa. Además, se valora si existen diferencias significativas en el modelo asociadas al sexo. Se desarrolló una investigación no experimental, explicativa, no probabilística, transversal, mediante encuestas electrónicas. Participaron 974 empleados de la industria manufacturera de exportación en México. Mediante un modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales, se encontró que ambos conflictos conducen al agotamiento emocional; este último detona renuncia silenciosa y ambos derivan en intención de rotación. El modelo es similar en hombres y mujeres. Se recomienda que las empresas identifiquen detonantes de los conflictos trabajo-vida y diseñen estrategias para atender el agotamiento y la renuncia silenciosa, con el fin de evitar la rotación.

**Palabras clave:** conflicto vida-trabajo; agotamiento emocional; renuncia silenciosa; intención de rotación; multigrupo.

## Background and Effects of Emotional Exhaustion: Structural Model and Multigroup Analysis

## Abstract

**Abstract** This study examines whether work-leisure and work-family conflicts contribute to emotional exhaustion and whether this triggers turnover intention through mediation of quiet quitting. Additionally, it assesses whether there are significant gender differences in the model. A non-experimental, explanatory, non-probabilistic, cross-sectional study was conducted using electronic surveys. A total of 974 employees in the export manufacturing industry in Mexico participated in the study. A structural equation model with partial least squares was applied, and it was found that both conflicts lead to emotional exhaustion, triggering silent resignation, and ultimately resulting in turnover intention. The model is similar for both men and women. It is recommended that companies identify the triggers of work-life conflicts and design strategies to address exhaustion and quiet quitting in order to prevent turnover.

**Keywords:** work-life conflict; emotional exhaustion; quiet quitting; turnover intention; multi-group.

## **Antecedentes e efeitos do esgotamento emocional: modelo estrutural e análise multigrupo**

## Resumo

Esta pesquisa analisa se os conflitos trabalho-lazer e trabalho-família geram esgotamento emocional e se este desencadeia a intenção de rotatividade mediada pela demissão silenciosa. Além disso, avalia-se se existem diferenças significativas no modelo associadas ao sexo. Foi desenvolvida uma pesquisa não experimental, explicativa, não probabilística e transversal, por meio de questionários eletrônicos. Participaram 974 empregados da indústria manufatureira de exportação no México. Por meio de um modelo de equações estruturais com mínimos quadrados parciais, constatou-se que ambos os conflitos conduzem ao esgotamento emocional; este, por sua vez, desencadeia a demissão silenciosa e ambos resultam na intenção de rotatividade. O modelo é semelhante em homens e mulheres. Recomenda-se que as empresas identifiquem os fatores que detonam os conflitos trabalho-vida e elaborem estratégias para lidar com o esgotamento e a demissão silenciosa, a fim de evitar a rotatividade.

**Palavras-chave:** conflito vida-trabalho; esgotamento emocional; demissão silenciosa; intenção de rotatividade; multigrupo.

\* Corresponding author.

**Clasificación JEL:** M12; M10.

**Cómo citar:** MÁYNEZ-GUADERRAMA, A. I. y CAVAZOS-ARROYO, J. (2025). Antecedentes y efectos del agotamiento emocional: modelo estructural y análisis multigrupo. *Estudios Gerenciales*, 41(175), 156-168. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.175.7145>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.175.7145>

Recibido: 26-09-2024

Aceptado: 30-07-2025

Publicado: 21-10-2025

## 1. Introducción

A partir del encierro producido por la pandemia COVID-19, varias empresas notaron que muchos de sus empleados, tanto hombres como mujeres, comenzaron a priorizar su vida privada sobre la carrera laboral, en busca del balance entre el trabajo y la vida personal (Heras Recuero y Osca Segovia, 2021). En diversos sectores, estudios recientes han evidenciado que tanto hombres como mujeres enfrentan con mayor intensidad la presión derivada del conflicto entre los roles personales y laborales, así como un incremento en los niveles de agotamiento percibido (Chen et al., 2025). Sin embargo, desde la perspectiva de los roles de género, algunos trabajos sugieren que, en comparación con los hombres, las mujeres se enfrentan a mayores amenazas de recursos familiares frente a las demandas laborales, por lo que es necesario indagar más en el tema (Quinn y Smith, 2018), tal como postula la teoría de los roles (Eagly y Wood, 2012). Por lo tanto, identificar los factores y los mecanismos psicológicos que afectan el agotamiento laboral y el bienestar de las personas es una prioridad de estudio a nivel mundial (Dishon-Berkovits et al., 2024).

La incompatibilidad de las exigencias en los ámbitos laboral y personal potencializa el agotamiento de los recursos y el deterioro del bienestar (Dishon-Berkovits et al., 2024); además, la pérdida de energía manifestada a través del agotamiento emocional puede influir en la renuncia o dimisión silenciosa (*quiet quitting*) (Galanis et al., 2023b). Esta variable implica una desvinculación psicológica y la evasión de actividades adicionales en el trabajo, como laborar tiempo extra, participar activamente en las reuniones y el despliegue de conductas de ciudadanía organizacional (Klotz y Bolino, 2022). Pocos estudios han abordado de manera exhaustiva este efecto y sin resultados concluyentes, y por ello se recomienda continuar su estudio (Prentice et al., 2024).

Dado que la renuncia silenciosa puede perjudicar los resultados de la firma (Formica y Sfodera, 2022; Harter, 2022), expertos han llamado a indagar sus efectos sobre fenómenos organizacionales como la rotación de los empleados (Anand et al., 2024; Richardson, 2023). Asimismo, esta variable ha sido más estudiada como predictora (Kim y Sohn, 2024) o dependiente (Xueyun et al., 2025), por lo que aún es necesario estudiar su capacidad como variable mediadora. En lo relativo al agotamiento emocional, investigaciones recientes señalan que poco se sabe sobre su papel mediador (Dukhaykh, 2023). Respecto a los conflictos vida-trabajo, la literatura señala que los estudios se han focalizado en muestras anglosajonas o europeas, lo que limita la generalización de resultados (Gisler et al., 2018). Por ello, esta investigación presenta dos objetivos: primero, analizar el impacto de los conflictos trabajo-ocio y trabajo-familia sobre el agotamiento emocional y si este detona intención de rotación, mediada por la renuncia silenciosa; segundo, valorar si existen diferencias significativas en el modelo asociadas al sexo. Además de esta introducción, el documento se organiza

en los siguientes apartados: revisión de literatura, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1 Teoría de los roles sociales y teoría de la conservación de recursos

La teoría de los roles sociales (TRS) sostiene que las normas, los estereotipos y las expectativas de rol nacen de las experiencias y la interacción en los grupos sociales, y repercuten en los comportamientos sociales (Eagly y Wood, 1999, 2012). Tal es el caso de los estereotipos de puesto o roles de género (Yu et al., 2022), que se asocian con el desarrollo de actividades. Por ejemplo, se infiere que las mujeres son cariñosas, atentas y hábiles socialmente, porque muchas realizan el trabajo doméstico y es común encontrarlas en empleos que demandan participación comunitaria; en el caso de los hombres, se piensa en atributos como la asertividad, la energía y la dominancia, dado que sus actividades cotidianas requieren el uso de fuerza o el desarrollo de funciones de liderazgo (Wood y Eagly, 2012).

Así, debido a los roles de género prescritos para hombres y mujeres, se generan expectativas que tradicionalmente idealizan a las mujeres en el cuidado familiar y a los hombres en el trabajo remunerado fuera del hogar (Beham et al., 2020). No obstante, en muchos contextos, la función de los hombres y las mujeres en los roles sociales se ha reinterpretado y tanto la división del trabajo como los roles de género tradicionales podrían ya no ser aplicables (Hanek y Garcia, 2022).

Por su parte, una de las teorías más importantes para estudiar el estrés y el *burnout* en las organizaciones es la teoría de la conservación de recursos (COR), ya que enfatiza elementos objetivos de pérdida y amenaza (Hobfoll y Hou, 2025). Esta perspectiva supone que el entorno cultural y el comportamiento de los empleados depende en cierta medida de la adquisición y preservación de recursos valiosos (Holmgreen et al., 2017) que las personas se esfuerzan por conservar, proteger y desarrollar, en especial cuando se sienten amenazadas por su pérdida potencial o real (Egozi Farkash et al., 2024). Los recursos son características, objetos, condiciones e incluso energías que las personas valoran y consideran esenciales para su bienestar (Hobfoll, 1989), y las propias demandas del trabajo pueden agotarlos. En tiempos recientes, la pandemia de la COVID-19 enfrentó a los empleados a graves exigencias tanto laborales como personales y planteó nuevos retos para su salud psicológica que excedieron los hallazgos previos en lo relativo a exigencias y recursos (Meyer et al., 2021).

Dado que las personas buscan establecer y salvaguardar sus recursos valiosos frente a las amenazas de agotarlos o perderlos (Hobfoll, 1989), se ha recomendado utilizar la teoría COR para analizar temas como *burnout*, conflicto trabajo-familia, desempeño laboral y comportamientos evasivos o de retiro (Peng y Li, 2023). Además, esta teoría puede orientar la evaluación de procesos psicológicos que conducen al abandono silencioso del trabajo y vincularlos a

problemas de salud mental en el trabajo, como el síndrome de *burnout* (Hamouche et al., 2023).

## 2.2 Conflicto trabajo-ocio

El ocio ocupa un lugar preponderante en la vida diaria y es fundamental para la salud, el bienestar y la calidad de vida tanto personal como de las comunidades (Auger, 2020). Por ello, se considera importante lograr un estado de equilibrio entre la vida laboral y el ocio (Cho, 2023), pues el trabajo puede crear conflictos no solo con este, sino también con la familia y la vida fuera del entorno laboral (Elbaz et al., 2020). Se dice que existe un conflicto entre trabajo y ocio cuando el puesto de trabajo y sus exigencias son incompatibles con las actividades de la vida personal, lo que provoca presiones mentales (Kao, 2025). En algunos trabajos (Cho et al., 2023) se distinguen tres tipos de conflicto trabajo-ocio: 1) basado en el tiempo, 2) basado en la tensión y 3) basado en el comportamiento. En este trabajo de investigación se considera el primer tipo. Este conflicto se produce cuando el periodo en el que el colaborador se involucra en el trabajo le incapacita para llevar a cabo las demandas del rol de ocio (Cho, 2023), y cuando el tiempo dedicado a las tareas laborales es demasiado y dificulta cumplir con las funciones de ocio (Tsaur y Yen, 2018).

Es fundamental comprender los antecedentes y las consecuencias del conflicto trabajo-ocio (Cho, 2023); una de ellas es el agotamiento emocional. Se ha identificado que cuando se genera un nivel de estrés prolongado, eventualmente derivará en *burnout* (Butz et al., 2024), síndrome que incluye tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la autoeficacia. Esta investigación se centra en el agotamiento emocional, estado en el cual los recursos emocionales de los empleados se ven afectados cuando perciben que no podrán desempeñarse de manera eficaz, lo que les genera presión y frustración, y les impide cumplir como corresponde con sus obligaciones habituales (Elbaz et al., 2020). Se ha encontrado que esta dimensión es un aspecto central del núcleo del síndrome de *burnout* (Edú-Valsania et al., 2022).

Trabajos previos han encontrado que el conflicto trabajo-ocio detona agotamiento emocional. Por ejemplo, un estudio realizado en Alemania identificó que el conflicto entre el trabajo y la vida tiene un efecto positivo sobre el agotamiento emocional (Buruck et al., 2020). De la misma manera, otro trabajo llevado a cabo con empleados de primera línea de agencias hoteleras y de viajes que operan en Egipto identificó que el conflicto trabajo-ocio tiene un efecto significativo sobre el *burnout* de los empleados y, en particular, se asocia significativa y positivamente con el agotamiento emocional (Elbaz et al., 2020). Un estudio en Canadá encontró que el conflicto trabajo-ocio incrementa el agotamiento emocional de empleados en la hostelería (Mansour y Tremblay, 2016). Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

H1: El conflicto trabajo-ocio influye positivamente sobre el agotamiento emocional.

## 2.3 Conflicto trabajo-familia

La psicología ha considerado a la familia como una de las principales fuentes de desarrollo de recursos (Hobfoll y Hou, 2025). Para la mayoría de las personas, los dos ámbitos más importantes en su vida son la familia y el trabajo, y conciliar ambos se ha convertido en un asunto social importante (Dukhaykh, 2023). Cuando se presenta un conflicto entre las demandas de los roles laboral y familiar, se dice que existe un conflicto o interferencia trabajo-familia (Yan et al., 2022). Entonces, este conflicto se entiende como una situación problemática que es causada por una carga de trabajo excesiva y que termina afectando los ámbitos no laborales, tales como la familia, la salud y la educación (Dukhaykh, 2023).

Desde la perspectiva de la COR, los recursos personales son limitados, por lo que cuando se invierte una gran cantidad de estos en el trabajo, los restantes no serán suficientes para satisfacer las necesidades en el ámbito familiar y se producirá un desequilibrio de recursos energéticos que derivarán en conflictos trabajo-familia (Chang et al., 2023). Las situaciones demandantes y estresantes generan agotamiento emocional (Dukhaykh, 2023), el cual se reconoce como la faceta más estudiada del síndrome de *burnout* y se considera fundamental en él (Maslach et al., 2001; Gisler et al., 2018). Se ha encontrado que el conflicto trabajo-familia puede conducir al agotamiento de los recursos emocionales y energéticos, hasta conducir al agotamiento emocional (Liu et al., 2024). Trabajos previos señalan que entre los conflictos trabajo-vida, el conflicto trabajo-familia es el que tiene la relación más fuerte con el agotamiento emocional (Gisler et al., 2018). Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

H2: El conflicto trabajo-familia influye positivamente sobre el agotamiento emocional.

La pandemia de la COVID-19 provocó en muchos trabajadores la necesidad de reflexionar y reevaluar sus vidas, analizar cómo empleaban su tiempo y en qué momentos se olvidaban de disfrutar tanto solos como con sus seres queridos (Hamouche et al., 2023). Así, como respuesta a la necesidad de redefinir sus compromisos laborales y lo que les produce una sensación de plenitud personal, muchos trabajadores comenzaron a vivir un abandono silencioso frente a la incapacidad de responder eficientemente a la cantidad de demandas laborales (Harter, 2022).

En la renuncia silenciosa, los colaboradores adoptan un comportamiento laboral deficiente, sin exceder las obligaciones básicas de su empleo (Galanis et al., 2023b). Se trata de un fenómeno que se presenta cuando los empleados no perciben que sus sacrificios por el trabajo producen recompensas materiales y morales, y sienten que no se les aprecia ni valora, por lo que el empleado cumple con lo mínimo requerido en su descripción de puesto (Atalay y Dağıstan, 2024). La renuncia silenciosa es un concepto diferente a la rotación de personal, ya que, en la primera, el empleado permanece en la organización, pero le acompañan

sentimientos de frustración y de pérdida de la pasión por el trabajo; en cambio, en la segunda, el empleado deja el trabajo para buscar otro (Galanis et al., 2023b).

Algunos trabajos asocian la renuncia silenciosa con la mala gestión (Harter, 2022), el bajo compromiso laboral y la falta de satisfacción en el trabajo (Hamouche et al., 2023; Boy y Sürmeli, 2023), aunque, en el contexto sanitario, trabajos previos afirman que la renuncia silenciosa también disminuye la productividad y la calidad de la atención (Galanis et al., 2023b). Cabe agregar que la renuncia silenciosa se considera una respuesta frente a la prisa y el agotamiento (Atalay y Dağistan, 2024). Por ejemplo, un estudio llevado a cabo con enfermeras griegas encontró que un alto nivel de *burnout* repercute en el incremento del nivel de abandono silencioso (Galanis et al., 2023a). También una investigación llevada a cabo en la industria del *catering* en China encontró que el agotamiento emocional provoca comportamientos de retiro (Peng y Li, 2023). Por lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

H3: El agotamiento emocional influye positivamente sobre la renuncia silenciosa.

Por otra parte, resulta indispensable abordar el tema de la rotación de empleados. Si la rotación es alta, puede afectar de manera considerable a las empresas, de forma directa e indirecta, pues esto se traduce en un aumento de los costos de la contratación y la capacitación, la pérdida de producción, la reducción de las ganancias y la disminución de la moral de los colaboradores (Skelton et al., 2020). La intención de rotación es una variable comportamental negativa que ha recibido mucha atención en la investigación (Abet et al., 2024). Se refiere a la inclinación o voluntad consciente y deliberada de un empleado de abandonar la organización en la que labora, en un periodo de tiempo específico, incluso cuando aún no haya tomado acciones para irse (Abet et al., 2024). Cuando la intención se traduce en una rotación real, entonces se convierte en una fuente potencial de pérdida de recursos (Obeng et al., 2024).

El agotamiento emocional puede conducir a la intención de rotación. Dado que este constructo ocasiona sentimientos negativos durante el trabajo, como ansiedad, baja autoestima e impotencia, puede provocar actitudes negativas hacia la organización y cuestionamientos sobre el sentido del empleo, aunque se afirma que su impacto más grave es la intención de abandonar el empleo (Matthews y Edmondson, 2020; Srivastava y Agarwal, 2020). Un estudio realizado con empleados del sector hotelero en India identificó que el agotamiento conduce a la intención de rotación y tiene efectos mediadores entre el *bullying* y esta variable (Srivastava y Agarwal, 2020). También, en otro trabajo en el que participaron profesionales de enfermería en Ghana, se encontró que aquellos con un alto grado de agotamiento emocional tenían mayor propensión a la intención de abandonar el empleo (Opoku et al., 2022). Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

H4: El agotamiento emocional influye positivamente sobre la intención de rotación.

Cuando los empleados se sienten engañados o sus esfuerzos no son reconocidos por la empresa, pueden

percibir esta situación como una falta de gratitud por sus logros, lo que refuerza su deseo de abandonar la empresa (Xueyun et al., 2023). En la renuncia silenciosa el empleado opta por permanecer en silencio y desvinculado de la organización (Formica y Sfodera, 2022), pero sus efectos pueden ser complejos, difíciles de compensar y sin resultados fácilmente observables de manera previa, como es el caso de dejar el trabajo, ausentarse o mostrar bajos niveles de rendimiento (Öztürk et al., 2023). La intención de rotación se refiere a la disposición de un empleado a abandonar la organización en la que labora (van der Baan et al., 2025); se trata de un desafío que enfrentan todo tipo y tamaño de organizaciones (Kachhap y Singh, 2024).

Trabajos previos han identificado que la renuncia silenciosa puede ser un precursor de la rotación del personal (Galanis et al., 2023a, 2023b), e incluso en algunos contextos se considera que la renuncia silenciosa es una respuesta a las preocupaciones morales, por lo que las personas pueden abandonar sus puestos o el campo de trabajo, debido a su incapacidad para resolver problemas éticos (Koelhi y Lidströmer, 2024). Por ejemplo, dos estudios realizados con enfermeras y enfermeros griegos identificaron que la renuncia silenciosa influye sobre la intención de rotación y esta es mayor en las mujeres (Galanis et al., 2023a, 2023c). Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

H5: La renuncia silenciosa influye positivamente sobre la intención de rotación.

La naturaleza cambiante de las familias, de la fuerza laboral y del propio trabajo ha impulsado tanto a los académicos como a las organizaciones a dedicar mayor atención para comprender la integración de los ámbitos laboral y no laboral (Gisler et al., 2018). El trabajo y la familia son las facetas más importantes en la vida de hombres y mujeres, y las demandas conflictivas derivadas de ellas se encuentran entre los riesgos psicosociales más relevantes en el mundo laboral (Heras Recuero y Osca Segovia, 2021). Trabajos previos señalan que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a ciertos comportamientos laborales (Yuan y Ma, 2022). En el caso del conflicto trabajo-familia, las investigaciones han identificado diferencias entre géneros asociadas a factores contextuales y socioculturales. Se afirma que las mujeres experimentan con más frecuencia el conflicto trabajo-familia, pues enfrentan mayores demandas familiares (Quinn y Smith, 2018). Sobre todo en culturas muy tradicionales orientadas al género, las mujeres deben desempeñar un doble rol (Dukhaykh, 2023). Durante el encierro de la pandemia COVID19, se evidenció que exhibieron menores niveles de bienestar, debido a que enfrentaron un mayor grado de conflicto trabajo-familia (Brieger et al., 2023). Estos hallazgos han generado un creciente interés por abordar el estudio del conflicto trabajo-familia y sus consecuencias desde una perspectiva de género (Quinn y Smith, 2018).

El conflicto trabajo-familia tiene graves consecuencias para los trabajadores y está relacionado con variables como el *burnout* (Jerg-Bretzke et al., 2020; Medrano y Trógo, 2020).

2018; Terry y Woo, 2020). Trabajos previos han encontrado que, aunque hoy en día muchos hombres y mujeres se adhieren a valores igualitarios, aún se presentan diferencias en los roles familiares asentados en normas sociales que indican que los hombres deben invertir más en el ámbito laboral y las mujeres en el ámbito familiar (van der Lippe y Lippéyi, 2020). Las investigaciones que indagan por la influencia del género en el agotamiento emocional reportan resultados diversos. Por una parte, un estudio realizado en España con profesores universitarios encontró que las mujeres, en comparación con los hombres, presentaban un mayor nivel de agotamiento emocional (Redondo-Flórez et al., 2020). Sin embargo, otro trabajo en la industria manufacturera en China identificó que los hombres tienen mayores niveles de agotamiento que las mujeres (Liu et al., 2023).

La renuncia silenciosa y la intención de rotación podrían diferir entre géneros. Un trabajo realizado en Estados Unidos (Zhang y Rodrigue, 2023) encontró que las madres sin acceso a licencias por maternidad son más propensas a los comportamientos de renuncia silenciosa y tienen más probabilidades de dimitir a su empleo. También, un estudio realizado con profesores de distritos escolares en Estados Unidos halló que entre los factores clave relacionados con la intención de renunciar se encuentra ser del género femenino (Chambers Mack et al., 2019). Así, por lo expuesto, se propone la siguiente hipótesis:

H6: Existen diferencias en las relaciones estructurales del modelo entre mujeres y hombres.

### 3. Método

Se desarrolló una investigación no experimental, explicativa y transversal. La investigación fue no experimental porque examina las variables de estudio sin manipularlas, y explicativa porque analizó las relaciones entre las variables desde un enfoque cuantitativo y probó las hipótesis a través de técnicas estadísticas (Verma, 2019). Además, se trató de una investigación transversal, pues los datos fueron recabados en un solo punto en el tiempo (Kesmodel, 2018). Los sujetos de estudio fueron empleados de la industria manufacturera de exportación localizada en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia, la cual implica un muestreo no aleatorio de una población por lo cual es común en las investigaciones sobre las dimensiones humanas (Howarth et al., 2024).

El trabajo de campo se realizó en los meses de abril y mayo del 2024. La información se recibió de forma electrónica, a través de un enlace en Google Forms. En un inicio, respondieron 1058 personas; sin embargo, se revisó la base de datos y solo fueron utilizables 974 respuestas. Este tamaño de muestra fue suficiente, pues se requieren al menos 130 observaciones para detectar una  $R^2$  de 0,25, considerando una significancia estadística del 1 % y una potencia del 80 % en aquellos casos de variables latentes que reciben como máximo dos flechas (Hair et al., 2019b).

Las técnicas estadísticas empleadas fueron un modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) y un análisis multigrupo.

Se diseñó un instrumento (Tabla 1) con escalas disponibles en la literatura académica, las cuales fueron sometidas a un proceso de traducción y retraducción (Abu Khait y Shellman, 2023); estas se adaptaron al contexto de la industria manufacturera de exportación. El conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo se midió con cinco ítems de la escala de Tsaur et al. (2012); el conflicto trabajo-familia con cinco ítems de la escala de Netemeyer et al. (1996); el agotamiento emocional con siete ítems de la escala adaptada, a su vez, de Maslach y Jackson (1981); la renuncia silenciosa con nueve ítems de la escala de Galanis et al. (2023b), y la intención de rotación con cuatro ítems de las escalas de Alnacık et al. (2013), Boshoff y Allen (2000), Fournier et al. (2010) y Ganesan y Weitz (1996). Los ítems de conflicto trabajo-ocio y trabajo-familia se valoraron con una escala tipo Likert, con cinco puntos de asignación de respuesta, desde “nunca” hasta “siempre”. Los ítems de agotamiento emocional, renuncia silenciosa e intención de rotación se evaluaron desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. Los datos de validez convergente y discriminante se presentan en la evaluación del modelo de medición (Tablas 2 y 3).

Puesto que los datos proceden de una sola fuente, se valoró la posible existencia de sesgo del método común a través del factor único de Harman y de los factores de inflación de la varianza (VIF). El primer criterio requiere que el resultado de la matriz no rotada y concentrada en un factor sea menor al 50 % de la varianza, mientras que el segundo criterio demanda que los valores VIF sean menores de 3,3 (Kock, 2015; Tsai y Bui, 2021). Los resultados mostraron un factor único de Harman de 36,685 % y todos los constructos mostraron valores VIF menores al punto de corte máximo.

### 4. Resultados

Los estadísticos descriptivos de los sujetos de estudios son los siguientes. En cuanto al sexo, 56,4 % son hombres, 43,2 % mujeres y 0,4 % indicó otro. En lo relativo al estado civil, la mayoría indicó ser soltero (60,4 %), seguido de casado (24,6 %), unión libre (10,2 %), divorciado (2,6 %), separado (1,3 %) y viudo (0,9 %). La mayoría son miembros de la generación *centennial* (54,8 %), seguidos de *millennials* (31,4 %), la generación X (12,7 %) y solo el 1 % son *baby boomers*. La mayoría labora en empresas que manufacturan productos del sector automotriz (44,3 %), seguidos de otro sector (30 %), electrónico (17,1 %), médico (7,7 %) y aeroespacial (0,9 %). Respecto al puesto ocupado, la mayoría son técnicos (21 %), seguidos de operadores (20,8 %), ingenieros (15,7 %), supervisores (9,8 %), asistentes (8,1 %), jefes de grupo (3,4 %), gerentes de área (3,2 %), gerentes de planta (0,8 %) y el 17,1 % indicó otro.

El análisis estadístico de los datos se llevó a cabo en

**Tabla 1.** Escalas utilizadas

Conflictos trabajo-ocio basado en el tiempo	Conflictos trabajo-familia
CT01. Las actividades de diversión o entretenimiento en las que quiero participar se ven obstaculizadas por mi horario de trabajo.	CTF1. Las demandas de mi trabajo interfieren con mi vida familiar.
CT02. Es común que cuando quiero participar en actividades de diversión o entretenimiento, tenga que trabajar horas extras.	CTF2. El tiempo que dedico a mi trabajo me hace difícil cumplir mis responsabilidades familiares.
CT03. En ocasiones tengo que dedicar el fin de semana o mis vacaciones a mi trabajo.	CTF3. No puedo hacer las cosas que quiero en mi casa, debido a mis obligaciones de trabajo.
CT04. Para cumplir con mi trabajo, muchas veces tengo que trabajar por la noche o en mi tiempo libre.	CTF4. Mi trabajo me estresa y por ello se me hace difícil cumplir con mis obligaciones familiares.
CT05. En ocasiones, tengo que cambiar mis planes de diversión o entretenimiento para atender asuntos laborales.	CTF5. Frecuentemente tengo que cambiar mis planes con la familia, debido a mi trabajo.
<b>Agotamiento emocional</b>	<b>Renuncia silenciosa</b>
AE1. Me estresa mi trabajo.	RS1. No encuentro motivación en mi trabajo.
AE2. Me siento agotado por mi trabajo.	RS2. No me siento inspirado cuando trabajo.
AE3. Me siento cansado cuando termino mi jornada de trabajo.	RS3. Hago el trabajo básico o mínimo sin ir más allá.
AE4. Me siento cansado cuando tengo que ir al trabajo.	RS4. Si un compañero puede hacer parte de mi trabajo, entonces le dejo que lo haga.
AE5. Me estresa tener que trabajar todo el día.	RS5. No expreso opiniones ni ideas sobre mi trabajo porque temo que el jefe me asigne más actividades.
AE6. Me siento frustrado por mi trabajo.	RS6. No expreso opiniones e ideas sobre mi trabajo porque creo que las condiciones laborales van a seguir siendo las mismas.
AE7. Creo que trabajo demasiado.	RS7. Hago todas las pausas que puedo.
	RS8. Es poco común que tome la iniciativa en mi trabajo.
	RS9. Es común que finja estar trabajando para evitar que me asignen más trabajo.
<b>Intención de rotación</b>	
IR1. Creo que en poco tiempo comenzaré a buscar otro trabajo.	
IR2. Estoy considerando renunciar a mi trabajo.	
IR3. Estoy pensando dejar esta empresa.	
IR4. Actualmente, estoy buscando un trabajo como este, pero en otra empresa.	

**Fuente:** elaboración propia.

dos etapas: primero, se valoró la calidad del modelo de medición para comprobar la validez y fiabilidad de los constructos; segundo, se revisó el modelo estructural. En ambos casos se empleó el software estadístico SmartPLS en su versión 4.1. Respecto a las cargas factoriales, se recomienda que sean mayores de 0,708 y estadísticamente significativas; sobre los coeficientes alfa de Cronbach, Rho A y Rho C, se sugiere un punto de corte mínimo de 0,700 y máximo de 0,950 (Hair et al., 2020). Para empezar, se estimaron las cargas factoriales de los indicadores y se verificó que superaran el umbral mínimo recomendado. Dos de los ítems se descartaron (AE4 y RS4) porque incumplían con la recomendación. Luego, se revisaron los valores del coeficiente alfa de Cronbach, Rho A y Rho C. Como se muestra en la Tabla 2, se cumple con los criterios recomendados, y se evidencia que existe fiabilidad y validez

convergente en el modelo de medición. Cabe señalar que el indicador Rho C muestra un valor marginal de 0,951 en la intención de rotación, pero, con el propósito de no afectar la validez de contenido, se decidió mantenerlo en el modelo, dado que el resto de los indicadores de fiabilidad y validez cumplían con los criterios de corte recomendados.

Después, se revisaron los ratios heterotrait-monotrait (HTMT), para determinar si el modelo es válido en lo referente a la discriminancia. En este caso, los puntos de corte mínimos sugeridos son 0,850 o 0,900, en función de la naturaleza de los constructos. El primer punto de corte se aplica cuando los constructos son conceptualmente diferentes, y el segundo cuando existe similaridad conceptual (Hair et al., 2020). En el modelo solo existe un caso de constructos similares (conflicto trabajo-familia y conflicto trabajo-ocio), y el ratio HTMT es de 0,858; el resto de los constructos difieren

**Tabla 2.** Validez convergente del modelo de medición

Carga Factorial	Ítem	Valor	Valor t	Alpha de Cronbach	Rho_A	Rho_C	AVE
Agotamiento emocional	AE1	0,835	71,229	0,914	0,917	0,933	0,700
	AE2	0,865	88,332				
	AE3	0,803	60,146				
	AE5	0,845	84,062				
	AE6	0,840	90,049				
	AE7	0,830	70,740				
	CFT1	0,833	71,092				
Conflictivo trabajo-familia	CTF2	0,859	70,433	0,895	0,898	0,922	0,703
	CTF3	0,858	81,537				
	CTF4	0,828	72,580				
	CTF5	0,815	62,532				
	CTO1	0,793	63,509				
Conflictivo trabajo-ocio	CTO2	0,814	55,071	0,875	0,879	0,909	0,666
	CTO3	0,828	71,507				
	CTO4	0,794	54,192				
	CTO5	0,851	71,243				
Intención de rotación	IR1	0,912	104,06	0,930	0,935	0,951	0,829
	IR2	0,938	165,79				
	IR3	0,950	227,35				
	IR4	0,837	52,499				
	RS1	0,797	66,403				
Renuncia silenciosa	RS2	0,826	81,971	0,901	0,913	0,920	0,590
	RS3	0,769	44,852				
	RS5	0,753	43,061				
	RS6	0,800	63,123				
	RS7	0,720	35,793				
	RS8	0,725	35,456				
	RS9	0,748	43,463				

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3.** Ratios HTMT

	Agotamiento emocional	Conflictivo trabajo-familia	Conflictivo trabajo-ocio	Intención de rotación
Agotamiento emocional				
Conflictivo trabajo-familia	0,654			
Conflictivo trabajo-ocio	0,603	0,858		
Intención de rotación	0,517	0,358	0,345	
Renuncia silenciosa	0,704	0,492	0,444	0,569

**Fuente:** elaboración propia.

conceptualmente entre ellos y todos los ratios HTMT son menores de 0,850. Con lo anterior es posible afirmar que existe validez discriminante en el modelo de medición. Los ratios HTMT se exhiben en la [Tabla 3](#).

Para evaluar el modelo estructural, se valoraron los coeficientes de trayectoria, los coeficientes de determinación  $R^2$  y los indicadores  $f^2$  y  $Q^2$ . En la [Tabla 4](#) se presentan los valores de los coeficientes de trayectoria y, como en ella se observa, todas las hipótesis se validaron. El coeficiente más bajo se presenta en la relación entre conflicto trabajo-ocio y agotamiento emocional ( $\beta = 0,213$ ) y el coeficiente más alto se registra entre agotamiento emocional y renuncia silenciosa ( $\beta = 0,622$ ).

Luego, se revisaron los coeficientes de determinación  $R^2$  de las variables endógenas y el tamaño del efecto  $f^2$ . En relación con el coeficiente de determinación  $R^2$ , se

considera que valores cercanos a 0,25 indican una relación débil; en torno a 0,50, moderada, y próximos a 0,75 reflejan una relación sustancial (Hair et al., 2019a). El nivel de explicación de los constructos endógenos es moderado para los tres constructos endógenos: agotamiento emocional (0,377), intención de rotación (0,314) y renuncia silenciosa (0,438).

En cuanto al índice de efecto  $f^2$ , se establece que valores entre 0,02 y 0,14 reflejan un efecto pequeño, entre 0,15 y 0,35 un efecto mediano, y superiores a 0,35 indican un efecto grande (Hair et al., 2019a).

Los resultados mostraron que existen efectos estadísticamente significativos y de magnitud pequeña entre conflicto trabajo-ocio → agotamiento emocional (0,031,  $t = 2,509$ ); agotamiento emocional → intención de rotación (0,043,  $t = 3,017$ ); renuncia silenciosa → intención

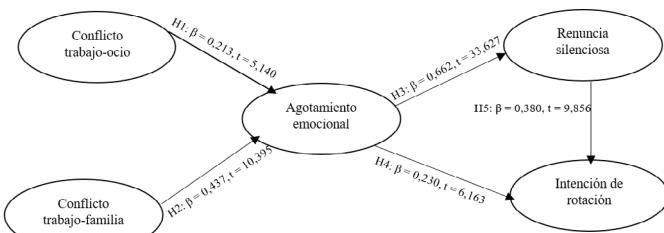
**Tabla 4.** Coeficientes de trayectoria del modelo estructural

Hipótesis	Beta	Media de la muestra	Desviación estándar	Valores t	Valores p	Resultado
H1: Conflicto trabajo-familia → Agotamiento emocional	0,437	0,437	0,042	10,395	0,000	Validada
H2: Conflicto trabajo-ocio → Agotamiento emocional	0,213	0,214	0,041	5,140	0,000	Validada
H3: Agotamiento emocional → Renuncia silenciosa	0,662	0,662	0,020	33,627	0,000	Validada
H4: Agotamiento emocional → Intención de rotación	0,230	0,230	0,037	6,163	0,000	Validada
H5: Renuncia silenciosa → Intención de rotación	0,380	0,381	0,039	9,856	0,000	Validada

**Fuente:** elaboración propia.

de rotación (0,119,  $t = 4,301$ ), y conflicto trabajo-familia → agotamiento emocional (0,129,  $t = 4,531$ ). También se identificó un efecto estadísticamente significativo y de magnitud grande entre agotamiento emocional → renuncia silenciosa (0,779,  $t = 9,361$ ).

Además, se valoró la relevancia predictiva con el indicador  $Q^2$ , en cuyo caso los valores cercanos a 0 indican relevancia pequeña; alrededor de 0,25, relevancia mediana; y mayores a 0,50, grande (Hair et al., 2019a). Los resultados mayores a cero se presentan en agotamiento emocional (0,374), intención de rotación (0,114) y renuncia silenciosa (0,208). Así, puede decirse que el modelo tiene un poder de predicción pequeño para la intención de rotación y la renuncia silenciosa, y mediano para el agotamiento emocional. En la [Figura 1](#) se presenta el modelo estructural contrastado.

**Figura 1.** Modelo contrastado.

**Fuente:** elaboración propia.

También se revisaron los efectos indirectos del modelo, los cuales fueron significativos. Los resultados son los siguientes: agotamiento emocional → intención de rotación ( $\beta = 0,252$ ,  $p = 0,000$ ); conflicto trabajo-familia → intención de rotación ( $\beta = 0,211$ ,  $p = 0,000$ ); conflicto trabajo-familia → renuncia silenciosa ( $\beta = 0,289$ ,  $p = 0,000$ ); conflicto trabajo-ocio → intención de rotación ( $\beta = 0,103$ ,  $p = 0,000$ ), y conflicto trabajo-ocio → renuncia silenciosa ( $\beta = 0,141$ ,  $p = 0,000$ ).

#### 4.1 Análisis multigrupo

Para identificar si existen diferencias significativas en los modelos de hombres ( $n = 549$ ) y mujeres ( $n = 425$ ), se usaron dos métodos: la prueba de permutación y el análisis multigrupo (AMG). Antes de comparar las estimaciones entre esos grupos, se revisó la existencia de invarianza (Sarstedt et al., 2011). Primero, con el procedimiento de evaluación de la invariancia de la medición, se revisó la invarianza de medición (*measurement invariance assessment*, MICOM). Con ello se buscó confirmar que

las diferencias en los estimadores de estos modelos no estaban asociados a contenidos distintos en los constructos. Se consideraron tres tipos de invarianza: configuracional, composicional e igualdad de medias y varianzas (Henseler et al., 2016). En el primer tipo, se revisó que los ítems del modelo fueran idénticos entre grupos (similaridad en indicadores y escalas, tratamiento, criterios de optimización y algoritmos), lo cual se cumplió. Segundo, para determinar la invarianza composicional, se revisaron los resultados del procedimiento MICOM, en lo relativo a las correlaciones de las variables latentes, para asegurar que no fueran significativamente distintas de 1. Como se muestra en la [Tabla 5](#), esta condición se cumple.

Para garantizar la inexistencia de diferencias entre las medias y las varianzas de los grupos, se revisaron los resultados del paso 3 de MICOM. Los resultados se presentan en la [Tabla 6](#). Como en ella se observa, existe igualdad de medias y varianzas entre los grupos.

En el análisis multigrupo, se comparan los estimadores generados por el procedimiento *bootstrap* de los grupos, en este caso, entre hombres y mujeres. Los resultados indican que no existen diferencias significativas en las relaciones estructurales del modelo, es decir, no se identificaron diferencias entre hombres y mujeres, por lo que se rechaza H6. En la [Tabla 7](#) se exhiben los resultados.

#### 5. Discusión

Esta investigación buscó, por un lado, analizar el impacto de los conflictos trabajo-ocio y trabajo-familia sobre el agotamiento emocional y si este detona intención de rotación, mediada por la renuncia silenciosa. Por otro, buscó identificar si existen diferencias significativas en el modelo asociadas al sexo. Este estudio aborda una variable poco estudiada en el contexto latinoamericano: la renuncia silenciosa.

Se planteó que el conflicto trabajo-ocio influye positivamente en el agotamiento emocional. Los resultados confirman lo anterior y con ello se coincide con los hallazgos de Buruck et al. (2020), Elbaz et al. (2020) y Mansour y Tremblay (2016) realizados en Alemania, Egipto y Canadá. En el contexto estudiado, el conflicto trabajo-ocio se manifiesta en mayor grado en que los trabajadores, en ocasiones, tienen que cambiar sus planes de diversión o entretenimiento para atender sus asuntos de trabajo, y el agotamiento emocional en su percepción de sentirse agotados en su actividad.

Además, se comprobó que el conflicto trabajo-familia genera agotamiento emocional. Trabajos previos señalan que, entre los conflictos trabajo-vida, este es el que más

**Tabla 5.** Análisis de la invariancia composicional

	Correlación original	Correlación de medias de permutación	5,0 %	p valores de permutación
Agotamiento emocional	1,000	1,000	1,000	0,959
Conflictos trabajo-familia	1,000	1,000	0,999	0,287
Conflictos trabajo-ocio	1,000	1,000	0,999	0,996
Intención de rotación	1,000	1,000	1,000	0,837
Renuncia silenciosa	1,000	1,000	0,999	0,755

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 6.** Igualdad de medias y varianzas compuestas

	Media-diferencias originales (Hombres-Mujeres)	Media-diferencias de medias de permutación (Hombres-Mujeres)	2,5 %	97,5 %	p-valores de permutación	Varianza-diferencias originales (Hombres-Mujeres)	Varianza-diferencias de medias de permutación (Hombres-Mujeres)	2,5 %	97,5 %	p-valores de permutación
Agotamiento emocional	-0,073	0,005	-0,128	0,131	0,259	0,030	-0,001	-0,148	0,156	0,705
Conflictos trabajo-familia	-0,012	0,002	-0,123	0,129	0,853	0,041	-0,004	-0,165	0,163	0,635
Conflictos trabajo-ocio	-0,043	0,002	-0,124	0,132	0,515	0,011	-0,001	-0,162	0,168	0,903
Intención de rotación	-0,044	0,003	-0,132	0,133	0,550	0,075	0,002	-0,143	0,138	0,304
Renuncia silenciosa	0,066	0,002	-0,129	0,129	0,315	0,091	-0,001	-0,155	0,159	0,258

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 7.** Análisis multigrupo hombres-mujeres

Hipótesis	Coeficientes Path							AMG Henseler Valor p [dos colas] (Hombres vs Mujeres)	Resultado
	Hombres	Mujeres	Diferencias Path	2,5 %	97,5 %	Permutación valor p			
Agotamiento emocional	->	0,179	0,288	-0,109	-0,151	0,144	0,165	0,149	No-No
Intención de rotación									
Agotamiento emocional	->	0,689	0,625	0,064	-0,075	0,075	0,095	0,107	No-No
Renuncia silenciosa									
Conflictos trabajo-familia	->	0,462	0,403	0,059	-0,158	0,160	0,474	0,478	No-No
Agotamiento emocional									
Conflictos trabajo-ocio	->	0,214	0,204	0,010	-0,169	0,160	0,917	0,901	No-No
Agotamiento emocional									
Renuncia silenciosa	->	0,415	0,348	0,067	-0,156	0,162	0,404	0,373	No-No
Intención de rotación									

**Fuente:** elaboración propia.

detona el agotamiento emocional (Gisler et al., 2018), lo que coincide con los hallazgos de esta investigación. Cabe recordar que este conflicto es una situación problemática asociada a cargas excesivas de trabajo que agota los recursos emocionales y energéticos (Dukhaykh, 2023; Liu et al., 2024). En este estudio se reflejó en mayor grado en la interferencia de las demandas laborales con la vida familiar y en las dificultades para cumplir con las responsabilidades familiares por el tiempo dedicado al trabajo.

También se encontró que el agotamiento emocional detona la renuncia silenciosa. En ella, los colaboradores se comportan deficientemente, pues perciben que sus sacrificios laborales no se recompensan ni material ni moralmente, sienten que no son apreciados ni valorados y por ello solo hacen lo mínimo indispensable (Atalay y Dağıstan, 2024; Galanis et al., 2023b). Los resultados de este estudio reiteran lo encontrado en investigaciones empíricas

en el campo de la salud (Galanis et al., 2023a) y de servicios hoteleros (Peng y Li, 2023). En el contexto de estudio, la renuncia silenciosa se manifiesta con fuerza en la falta de inspiración del empleado cuando realiza su trabajo.

Además, se confirmó que el agotamiento emocional provoca intención de rotación, lo que coincide con estudios realizados en India y Ghana en el sector servicios (Opoku et al., 2022; Srivastava y Agarwal, 2020). Esta intención es una variable comportamental con alto valor en la investigación, dadas sus repercusiones negativas en la productividad y en los resultados económicos de las empresas (Abet et al., 2024; Skelton et al., 2020). Los resultados evidenciaron que es común que los empleados piensen en dejar la empresa para la que laboran. Trabajos previos reportan que la renuncia silenciosa activa la intención de rotación, dado que los empleados, al no ser reconocidos por la empresa, pueden percibir falta de gratitud por su esfuerzo y desvincularse de la organización,

y con el paso del tiempo pueden abandonar su empleo (Formica y Sfodera, 2022; Öztürk et al., 2023; Xueyun et al., 2023). Así, los hallazgos de esta investigación confirmaron esta relación y se coincide con lo encontrado por Galanis et al. (2023a, 2023c) con personal de enfermería en Grecia.

Por último, se postuló que el modelo se comportaba de forma distinta entre mujeres y hombres. Los resultados no confirmaron lo anterior; es decir, el modelo se comportó de manera similar para los hombres y las mujeres. Estos hallazgos reiteran lo señalado recientemente por Chen et al. (2025), quienes señalan que ambos sexos enfrentan con más fuerza las tensiones asociadas a los roles personales y de trabajo. Cabe indicar que esta evidencia difiere de otros estudios que encontraron que las mujeres son más proclives a la renuncia silenciosa (Zhang y Rodrigue, 2023) y a la intención de renunciar (Chambers Mack et al., 2019). En resumen, sin importar el sexo, en el contexto de la manufactura de exportación mexicana, los conflictos trabajo-ocio y trabajo-familia detonan agotamiento, el cual provoca renuncia silenciosa y, con esta, conducen a la intención de rotación en los empleados.

## 6. Conclusiones

Si bien el trabajo flexible y a distancia, y la digitalización de la comunicación pospandemia ayudan al logro de los objetivos de las empresas, también provocan problemas en el equilibrio entre la vida laboral y personal: difuminan y erosionan los límites del tiempo personal y conducen a conflictos de interacción de roles, lo que incrementa el riesgo de agotamiento, la renuncia silenciosa y la intención de abandono (Quttainah, 2025).

Los resultados de esta investigación evidencian que los conflictos trabajo-ocio y trabajo-familia conducen al agotamiento emocional, este detona renuncia silenciosa, y juntos generan intención de rotación en los empleados de la industria manufacturera de exportación. Aunque se consideró que existirían diferencias en el modelo entre hombres y mujeres, los hallazgos indican que estas no se dan.

Las personas cuentan con recursos individuales limitados, muchos de los cuales invierten en su trabajo; esto limita su uso para atender las necesidades familiares y de ocio. Tales condiciones y demandas detonan conflictos trabajo-vida que derivan en agotamiento emocional, el cual lleva a la renuncia silenciosa. Esta clase de renuncia es un fenómeno que ha cobrado relevancia en la actualidad, como una de las consecuencias de la pandemia COVID-19. Esta situación puede afectar tanto a las personas como a las organizaciones. En el primer caso, trabajos recientes (Serenko, 2024) señalan que es un arma de doble filo, que si bien es útil como estrategia para afrontar el agotamiento, también puede poner en riesgo la carrera profesional. En el segundo, la productividad y el desempeño se ven afectados. El hecho de que los empleados se limiten a cumplir con sus obligaciones laborales, y no estén dispuestos a realizar tareas adicionales, conduce a la intención de rotación, y ello afecta la competitividad e incluso puede limitar la

supervivencia de la firma. Por ello, es necesario identificar los detonantes potenciales de los conflictos trabajo-vida en las firmas, y diseñar estrategias que permitan eliminarlos o al menos disminuirlos. Además, se requiere de programas que atiendan las condiciones de agotamiento y eviten el surgimiento de la renuncia silenciosa, y en consecuencia de la rotación potencial de colaboradores.

Al igual que otros trabajos, este cuenta con algunas limitaciones, por ser un estudio no experimental, de corte transversal y con un muestreo no probabilístico en un contexto específico en México. Para verificar si estos hallazgos coinciden en otros entornos, se recomienda replicar este trabajo. Asimismo, es pertinente profundizar en el estudio de los antecedentes y consecuentes de la renuncia silenciosa, como la satisfacción o la insatisfacción laboral, el proyecto de carrera y vida, el *engagement*, la justicia organizacional, la prosperidad laboral y el desempeño de los colaboradores.

## Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que no utilizaron herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa como apoyo en el proceso de redacción del manuscrito.

## Referencias

- Abet, Z., Anuar, M. A. M., Arshad, M. M. y Ismail, I. A. (2024). Factors affecting turnover intention of Nigerian employees: The moderation effect of organizational commitment. *Heliyon*, 10(1). E23087. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23087>
- Abu Khait, A. y Shellman, J. (2023). Transcultural adaptation in translating measurement instruments: Challenges and learned lessons. *International Journal of Nursing Knowledge*, 1, 1-11. <https://doi.org/10.1111/2047-3095.12450>
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S. y Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.495>
- Anand, A., Doll, J. y Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Atalay, M. y Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Auger, D. (2020). Leisure in everyday life. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 43(2), 127-128. <https://doi.org/10.1080/07053436.2020.1788780>
- Beham, B., Drobnič, S., Präg, P., Baierl, A. y Lewis, S. (2020). Work-to-family enrichment and gender inequalities in eight European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 589-610. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1355837>
- Boshoff, C. y Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90. <https://doi.org/10.1108/09546230010310295>

- Boy Y, Sürmeli M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 31(13), 03014. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>
- Brieger, S. A., Sonbol, D. y De Clercq, D. (2023). Gender differences in entrepreneurs' work-family conflict and well-being during COVID-19: Moderating effects of gender-egalitarian contexts. *Journal of Small Business Management*, 62(5), 2322-2363. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2235755>
- Buruck, G., Pfarr, A. L., Penz, M., Wekenborg, M., Rothe, N. y Walther, A. (2020). The influence of workload and work flexibility on work-life conflict and the role of emotional exhaustion. *Behavioral Sciences*, 10(11), 174. <https://doi.org/10.3390/bs10110174>
- Butz, M., Mrazova, M., Deaconu, D. y Czirfusz, A. (2024). Stress and burnout in the European workplace and the role of resilience. *Clinical Social Work and Health Intervention*, 15(3), 6-13. [https://doi.org/10.22359/cswhi\\_15\\_3\\_01](https://doi.org/10.22359/cswhi_15_3_01)
- Chambers Mack, J., Johnson, A., Jones-Rincon, A., Tsatenawa, V. y Howard, K. (2019). Why do teachers leave? A comprehensive occupational health study evaluating intent-to-quit in public school teachers. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 24(1), e12160. <https://doi.org/10.1111/jabr.12160>
- Chang, P. C., Gao, X., Wu, T. y Lin, Y. Y. (2023). Workaholism and work-family conflict: A moderated mediation model of psychological detachment from work and family-supportive supervisor behavior. *Chinese Management Studies*, 17(4), 770-786. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2021-0380>
- Chen, C.-S., Liu, S.-H., Tsai, C.-H. y Wu, S.-G. (2025). Work-to-leisure spillover and job burnout among frontline employees in Taiwan tourism and hospitality industries: The moderating role of job autonomy. *Human Systems Management*, 44(4), 710-723. <https://doi.org/10.1177/01672533251320780>
- Cho, H. (2023). Work-leisure conflict and well-being: The role of leisure nostalgia. *Leisure Sciences*, 45(4), 309-330. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1829519>
- Cho, H., Pyun, D. Y. y Wang, C. K. J. (2023). Teachers' work-life balance: the effect of work-leisure conflict on work-related outcomes. *Asia Pacific Journal of Education*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/02188791.2023.2259113>
- Dishon-Berkovits, M., Riva, E. y Lucchini, M. (2024). The relationship between job demands, resources and subjective wellbeing: The role of work-family conflict across the life course. *Current Psychology*, 43(9), 8085-8101. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04955-w>
- Dukhaykh, S. (2023). Exploring the Relationship between work-family conflict, family-work conflict and job embeddedness: Examining the mediating role of emotional exhaustion. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 4859-4868. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S429283>
- Eagly, A. H. y Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, 54(6), 408-423. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.6.408>
- Eagly, A. H. y Wood, W. (2012). Social role theory. En P. A. Van Lange, A. W. Kruglanski y E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology* (pp. 458-476). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Edú-Valsania, S., Laguía, A. y Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Egozi Farkash, H., Lahad, M., Hobfoll, S. E., Leykin, D. y Aharonson-Daniel, L. (2022). Conservation of resources, psychological distress, and resilience during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Public Health*, 67, 1604567. <https://doi.org/10.3389/ijph.2022.1604567>
- Elbaz, A. M., Salem, I., Elsetouhi, A. y Abdelhamied, H. H. (2020). The moderating role of leisure participation in work-leisure conflict for the reduction of burnout in hotels and travel agencies. *International Journal of Tourism Research*, 22(3), 375-389. <https://doi.org/10.1002/jtr.2342>
- Formica, S. y Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fournier, C., Tanner Jr, J. F., Chonko, L. B. y Manolis, C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(1), 7-22. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300101>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P. y Kaitelidou, D. (2023a). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction, *Research Square*, preprint. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3128881/v1>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P. y Kaitelidou, D. (2023b). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Kostantakopoulou, O. y Kaitelidou, D. (2023c). Quiet quitting among nurses increases their turnover intention: Evidence from Greece in the post-COVID-19 era. *Healthcare*, 12 (1), 79-81. <https://doi.org/10.3390/healthcare12010079>
- Ganesan, S. y Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31-56. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90004-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90004-4)
- Gisler, S., Omansky, R., Alenick, P. R., Tumminia, A. M., Eatough, E. M. y Johnson, R. C. (2018). Work-life conflict and employee health: A review. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 23(4), e12157. <https://doi.org/10.1111/jabr.12157>
- Hair, J. F., Howard, M. C. y Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. y Roldán, J. L. (2019a). *Manual de partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* [2.ª. ed.]. OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. y Ringle, C. M. (2019b). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hamouche, S., Koritos, C. y Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (12), 4297-4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Hanek, K. J. y Garcia, S. M. (2022). Barriers for women in the workplace: A social psychological perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(10), e12706. <https://doi.org/10.1111/spc3.12706>
- Harter, J. (septiembre 6, 2022). Is quiet quitting real. *Gallup*. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Heras Recuero, L. y Osca Segovia, A. (2021). El conflicto entre el trabajo y la familia, las estrategias de afrontamiento y el agotamiento: análisis de género y pareja. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 21-28. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a5>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. y Hou, W. K. (2025). Conservation of resources theory and traumatic stress placed in the context of meaning-making: an evolutionary ecological perspective. En Kruglanski, A. W., Prilleltensky, I. y Raviv, A. (Eds.). *The Routledge international handbook of human significance and mattering* (pp. 289-301). Taylor & Francis.

- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., y Hobfoll, S. (2017). Conservation of resources theory: Resource caravans and passageways in health contexts. En C. Cooper y J. Campbell-Quick (Eds.), *Handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 443-457). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch27>
- Howarth, A., Cooke, S. J., Nguyen, V. M. y Hunt, L. M. (2024). Non-probabilistic surveys and sampling in the human dimensions of fisheries. *Reviews in Fish Biology and Fisheries*, 34(2), 597-622. <https://doi.org/10.1007/s11160-023-09831-1>
- Jerg-Bretzke, L., Limbrecht-Ecklundt, K., Walter, S., Spohrs, J. y Beschoner, P. (2020). Correlations of the "work-family conflict" with occupational stress. A cross-sectional study among university employees. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00134>
- Kachhap, V. y Singh, T. (2024). Quiet quitting: A comprehensive exploration of hidden problems. *Development and Learning in Organizations*, 38(5), 23-26. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2023-0214>
- Kao, F. H. (2025). Does leisure time improve your job and life satisfaction? The mediating effect of work-life conflict and the moderating effects of organizational support. *World Leisure Journal*, 67(1), 145-165. <https://doi.org/10.1080/16078055.2024.2359403>
- Kesmodel, U. S. (2018). Cross-sectional studies—what are they good for? *Acta Obstetricia et Gynecologica Scandinavica*, 97(4), 388-393. <https://doi.org/10.1111/aogs.13331>
- Kim, K. T. y Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Klotz, A. C. y Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*, 15, 1-15. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Koelhi, T. y Lidströmer, N. (2024). Silent Resignations: Navigating Moral Distress in Healthcare - A Literature Review on Quiet Quitting. Working paper, Cambridge Open Engage. <https://doi.org/10.33774/coe-2024-dxxq3-v2>
- Liu, W., Wang, Y. y Yao, H. (2024). Relationship between teachers' workaholic characteristics and emotional exhaustion—the mediating role of work-family conflict and work efficacy and the moderating role of teaching age. *Current Psychology*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06090-6>
- Liu, X., Wang, J., Zhang, Q., Chen, H., Yuan, F., Lou, J., Zhao, R., Li, J., Jia, X., Liu, J. y Li, S. (2023). Job burnout and influencing factors among Chinese manufacturing employees. *Journal of Environmental and Occupational Medicine*, 40(4), 396-404. <https://doi.org/10.11836/JEOM22367>
- Mansour, S. y Tremblay, D. G. (2016). How the need for "leisure benefit systems" as a "resource passageways" moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 4-11. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.02.002>
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Matthews, L. M. y Edmondson, D. R. (2020). Overcoming emotional exhaustion in a sales setting. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 30(3), 229-239. <https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1766989>
- Medrano, L. A. y Trógo, M. A. (2018). Employee well-being and life satisfaction in Argentina: The contribution of psychological detachment from work. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 69-81. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a9>
- Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R. y Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology*, 56(4), 532-550. <https://doi.org/10.1002/ijop.12743>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. y McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family and work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Obeng, A. F., Azinga, S. A., Bentil, J., Ellis, F. Y. y Coffie, R. B. (2024). Investigating the effects of off-the-job embeddedness on turnover intentions: does affective commitment play a role? *International Journal of Organizational Analysis*, 32(10), 2610-2631. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2023-4044>
- Opoku, D. A., Ayisi-Boateng, N. K., Osarfo, J., Sulemana, A., Mohammed, A., Spangenberg, K., Avini, A. B. y Edusei, A. K. (2022). Attrition of nursing professionals in Ghana: An effect of burnout on intention to quit. *Nursing Research and Practice*, 2022(1), 3100344. <https://doi.org/10.1155/2022/3100344>
- Öztürk, E., Arıkan, Ö. U. y Ocak, M. (2023). Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79. <https://doi.org/10.54709/jobesam.1299018>
- Peng, P. y Li, X. (2023). The hidden costs of emotional labor on withdrawal behavior: The mediating role of emotional exhaustion, and the moderating effect of mindfulness. *BMC Psychology*, 11(1), 342. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01392-z>
- Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M. y Rocha, H. (2024). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly. The case of hospitality employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 34(1), 24-45. <https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2389074>
- Quinn, M. M. y Smith, P. M. (2018). Gender, work, and health. *Annals of Work Exposures and Health*, 62(4), 389-392. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxy019>
- Quttainah, M. (2025). Shaping the future of organizational behaviour research: Bridging theoretical foundations with emerging challenges. *FIIB Business Review*, 14(2), 123-127. <https://doi.org/10.1177/23197145241313486>
- Redondo-Flórez, L., Tornero-Aguilera, J. F., Ramos-Campo, D. J. y Clemente-Suárez, V. J. (2020). Gender differences in stress and burnout-related factors of university professors. *BioMed Research International*, 2020(1), 6687358. <https://doi.org/10.1155/2020/6687358>
- Richardson, S. D. (2023). *Making the entrepreneurial transition: Understanding the challenges of women entre-employees*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-29211-8>
- Sarstedt, M., Henseler, J. y Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. En S. Zou (Ed.), *Measurement and Research Methods in International Marketing* (pp. 195-218). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2011\)0000022012](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2011)0000022012)
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Skelton, A. R., Nattress, D. y Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101-117. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Srivastava, S. y Agarwal, S. (2020). Workplace bullying and intention to leave: A moderated mediation model of emotional exhaustion and supervisory support. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1547-1563. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0293>
- Terry, D. L. y Woo, M. J. (2020). Burnout, job satisfaction, and work-family conflict among rural medical providers. *Psychology, Health & Medicine*, 26(2), 196-203. <https://doi.org/10.1080/13548506.2020.1750663>

- Tsai, F. M. y Bui, T. D. (2021). Impact of word of mouth via social media on consumer intention to purchase cruise travel products. *Maritime Policy & Management*, 48(2), 167-183. <https://doi.org/10.1080/03088839.2020.1735655>
- Tsaur, S. H., Liang, Y. W. y Hsu, H. J. (2012). A multidimensional measurement of work-leisure conflict. *Leisure Sciences*, 34(5), 395-416. <https://doi.org/10.1080/01490400.2012.714701>
- Tsaur, S. H. y Yen, C. H. (2018). Work-leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter? *Tourism Management*, 69, 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.011>
- van der Baan, N. A., Meinke, G., Virolainen, M. H., Beausaert, S. y Gast, I. (2025). Retention of newcomers and factors influencing turnover intentions and behaviour: A review of the literature. *Education+Training*, 67(1), 107-136. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2023-0240>
- van der Lippe, T. y Lippéniyi, Z. (2020). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work-family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicator Research*, 151, 383-402. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>
- Verma, J. P. (2019). Research design in psychology. En J. P. Verma (Ed.). *Statistics and Research Methods in Psychology with Excel*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-3429-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-13-3429-0_9)
- Wood, W. y Eagly, A. H. (2012). Chapter two. Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior. En J. M. Olson y M. P. Zanna (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 46, pp. 55-123). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-394281-4.00002-7>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujaman, M., Rahman, M.K., Gao, J. y Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13, 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Yang, Q., Naznen, F. y Ali, M. H. (2025). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 40(1), 84-120. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2323636>
- Yan, Z., Bai, N., Mansor, Z. D. y Choo, W. C. (2022). Effects of psychological capital and person-job fit on hospitality employees' work-family conflict, family-work conflict and job performance: The moderating role of marital status. *Frontiers in Psychology*, 13, 868971. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.868971>
- Yu, A., Pichler, S., Russo, M. y Hammer, L. (2022). Family-supportive supervisor behaviors (FSSB) and work-family conflict: The role of stereotype content, supervisor gender, and gender role beliefs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 275-304. <https://doi.org/10.1111/joop.12379>
- Yuan, H. y Ma, D. (2022). Gender differences in the relationship between interpersonal trust and innovative behavior: The mediating effects of affective organizational commitment and knowledge-sharing. *Behavioral Sciences*, 12(5), 145-160. <https://doi.org/10.3390/bs12050145>
- Zhang T. y Rodrigue, C. (2023). What if moms quiet quit? The role of maternity leave policy in working mothers' quiet quitting behaviors. *Merits*, 3(1), 186-205. <https://doi.org/10.3390/merits3010012>